

**LA EMPRESA ESPAÑOLA ANTE EL RETO  
DE LA COMPETITIVIDAD.  
UNA RESPUESTA ESTRATEGICA.**

**Prof. Dr. Santiago García Echevarría**

SEPARATA DEL BOLETIN  
VOL. XLII - ABRIL - 1987 - N.º 130

ASOCIACION DE  
LICENCIADOS EN CIENCIAS ECONOMICAS  
POR LA UNIVERSIDAD COMERCIAL DE DEUSTO  
B I L B A O

## **LA EMPRESA ESPAÑOLA ANTE EL RETO DE LA COMPETITIVIDAD. UNA RESPUESTA ESTRATEGICA (\*)**

**Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**  
Catedrático de Política Económica de la Empresa.  
Universidad de Alcalá de Henares

### **I. MODERNIDAD Y ECONOMIA**

¿Qué relación existe entre modernidad y economía, mejor dicho, lo social o societario en el amplio sentido de la actuación económica del hombre?

Y, ¿qué tiene ello que ver con la competitividad, como criterio de comportamiento, no sólo económico, sino precisamente social?

Estas son dos cuestiones que se van a tratar de analizar en esta exposición y que constituyen, por otro lado, el elemento que va a definir, en los próximos meses y años, la capacidad de respuesta de la sociedad española para abandonar comportamientos irracionales en el campo económico-social, anclados durante siglos en una forma de interpretar, valorar y actuar del español.

Esta forma de actuación está ciertamente anclada en un determinado corporativismo e institucionalizado en la sociedad española. Generalmente, la crítica se orienta a tal o cual institución, o grupo privilegiado, que ejerce poderes en el ámbito económico-social. Pero no se da el paso a la modernidad, con el mero hecho de destruir o combatir de forma evolutiva, o revolucionaria, elementos singulares de un tipo de corporativismo, o instituciones singulares, sino que se trata de un proceso cultural de amplias dimensiones. Es bastante más que un mero hecho político, institucional-organizativo, o social.

Con motivo de la concesión del Premio de la Paz 1984, de los Editores y Libreros Alemanes en la Paulskirche de Francfort del Meno el 7 de octubre de 1984 a Octavio Paz (1), el Presidente de la

---

(\*) Han colaborado en la preparación de este trabajo las Srtas. Dolores Marcos Díaz y Cristina Elorza Aranzabal, profesoras ayudantes de la Cátedra de Política Económica de la Empresa.

(1) Weizsäcker, Richard von, "Elogio del Presidente de la República Federal de Alemania en honor de Octavio Paz con motivo del otorgamiento del Premio de la Paz 1984 de los editores y libreros alemanes en la Paulskirche de Francfort del Meno", en Octavio Paz, edición de Inter Naciones, p. 19 ss., Bonn 1985.

República Federal de Alemania, Richard von Weizsäcker, destacó, en su elogio a Octavio Paz, de manera muy clara, el contenido de la modernidad en el sentido que aquí se trata:

"Paz ve la marcha hacia la independencia de los pueblos latinoamericanos obstaculizada siempre por fracasos en su objetivo más importantes, es decir, en la *modernización política, social y económica*" (2).

"... Y por eso siente como especialmente trágico que haya sido Norteamérica misma, con demasiada frecuencia, el obstáculo a la modernización de Latinoamérica, al intervenir en el típico reparto del poder entre las oligarquías económicas y los militares, equivocándose en la elección de sus aliados" ... (y sigue más adelante) "Paz observa hoy con preocupada atención una revitalización de las antiguas pretensiones obsolutistas político-religiosas bajo nuevas formas. Ahora, la verdad revelada se ve sustituida por la pretendida verdad científica de una interpretación universal de la historia y de la sociedad que no se encarna ya en una Iglesia, sino en un partido".

Hasta aquí la valoración del Presidente de la República Federal Alemana a la hora de hacer una certera interpretación de la modernidad en Octavio Paz y el peso de las dimensiones política, social y económica.

Pero dentro de esta valoración, en una cita concreta de Octavio Paz, tomada de su trabajo "América Latina y la democracia" (3), y que, si bien se refiere a la situación latinoamericana, bien merece la pena leerla con atención para nuestra propia interpretación de la situación actual de la sociedad española, se dice: "Paradójica modernidad: las ideas son de hoy, las actividades de ayer. Sus abuelos juraban en nombre de Santo Tomás, ellos en el de Marx, pero para unos y otros la razón es un arma al servicio de una Verdad con mayúscula... Tienen una idea polémica y combatiente de la cultura y del pensamiento: son cruzados. Así se ha perpetuado en nuestras tierras una tradición intelectual poco respetuosa de la opinión ajena, que prefiere las ideas a la realidad y los sistemas intelectuales a la crítica de los sistemas". (Hasta aquí la cita que hace el Presidente de la RFA de Octavio Paz para basar su interpretación de la modernidad y la causa determinante de la situación en Latinoamérica).

---

(2) Weizsäcker, Richard von, "Elogio del Presidente de la República Federal de Alemania en honor de Octavio Paz con motivo del otorgamiento del Premio de la Paz 1984 de los editores y libreros alemanes en la Paulskirche de Francfort del Meno", en Octavio Paz, edición de Inter Naciones, p. 22, Bonn 1985.

(3) Ob. cit., pp. 22/23.

Pero precisamente hace unas fechas Octavio Paz en su conferencia sobre "Romanticismo y modernidad" pronunciada en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (4) vuelve a recoger la valoración que realizó el Presidente alemán:

"Por razones que he expuesto en otros escritos, la revolución de independencia de la América española y portuguesa fracasó en lo político y en lo social. Nuestra modernidad es incompleta, o, más bien, es un híbrido histórico" (5).

¿Se podrá en un futuro próximo repetir esta frase para el actual proceso de la sociedad española?

Dejando aquí a un lado las múltiples interpretaciones sobre lo que se viene entendiendo por modernidad en España, es necesario que se centre, al efecto de este análisis, la interpretación que sirve de referencia.

Modernidad implica una actuación actual, "moderna", de nuestro momento, significando algo distinto a lo anterior, que es lo "clásico", lo que se "llevó". Pero también implica, con respecto a la persona, que lo "ejerce", que vive en la actualidad, o bien, que lleva poco tiempo ejerciendo el empleo (6).

Modernidad significa la aplicación de criterios y valoraciones actuales que descansan, siguiendo a Octavio Paz, en "los conceptos e ideas cardinales de la edad moderna —progreso, evolución, revolución, libertad, democracia, ciencia, técnica— (que) nacieron de la crítica" (7).

Cuando se habla de modernidad en el momento actual español se pretende significar una nueva forma de configurar la sociedad española más conforme a los criterios de progreso, libertad, democracia, ciencia y técnica. Se quiere insinuar una mejor respuesta a las necesidades de la sociedad, un mayor nivel de vida, una mayor justicia social para poder ejercer, con todo ello, de forma más eficiente, la libertad.

Sin duda, se han dado pasos históricos significativos, uno de ellos, la implantación de la democracia como base sustantiva de las

---

(4) Weizsäcker, Richard von, "Elogio del Presidente de la República Federal de Alemania en honor de Octavio Paz con motivo del otorgamiento del Premio de la Paz 1984 de los editores y libreros alemanes en la Paulskirche de Francfort del Meno", en Octavio Paz, edición de Inter Naciones, pp. 22-23, 1985.

(5) Paz, Octavio, "Modernidad y Crítica", en ABC 6 de setiembre de 1986.

(6) Diccionario de la Real Academia Española, 1984.

(7) Paz, Octavio, "Modernidad y Crítica", ABC 6 de setiembre de 1986.

libertades. Se quiere el progreso, entendido como mejora del bienestar, pero éste implica admitir en el sistema de valores y de acciones, a la ciencia y a la técnica.

España se encuentra ante su momento clave para que su modernidad no sea "híbrida", siguiendo la definición de Octavio Paz. Tiene que incorporar en su proceso de "modernidad" lo económico y lo social, y aun partes muy importantes de lo político. Una lectura entre líneas, aplicándolo a la situación española, de la valoración hecha por el Presidente de la RFA a Octavio Paz, facilita, sin duda, amplios puntos de referencia para un análisis correcto.

La entrada de España en las Comunidades Europeas constituye, sin duda, no ya sólo la gran oportunidad histórica de realizar una modernidad completa, sino que se le ofrece a la sociedad española un catalizador externo necesario, plural y dinámico para realizar ese cambio.

Cuando se valoran las consecuencias de la incorporación de España a las CE se aprecian las repercusiones "materiales", inmediatas, que poseen, sin duda, como se verá más adelante, una importancia significativa.

Pero lo que debe valorarse principalmente es la contribución de la incorporación a las CE al configurarnos un catalizador en el cambio hacia la modernidad, sin el cual, el proceso de modernidad sería híbrido: ni lo económico, ni lo social, ni en parte lo político, entrarían en ese proceso, o se produciría con un grave retroceso.

Lo cual no significa, ni mucho menos, que con la incorporación en las CE la sociedad española haya resuelto su proceso de "modernidad", o se lo vayan a resolver "los de fuera", la Comunidad. Este proceso lo tiene que realizar la propia sociedad española. Y si no lo hace nos encontraremos con un híbrido para el que difícilmente hay lugar en la Europa comunitaria a los niveles que le corresponden a España.

La puesta en funcionamiento y desarrollo de este proceso no es propiedad de un partido, de un grupo social o económico. Es un proceso que involucra un cambio de más de tres siglos de comportamientos "híbridos" de la sociedad española, frente a la modernidad de cada época histórica.

La capacidad de la sociedad española para incorporar la modernidad, en plenitud, está definida por cuatro elementos necesarios:

- La aceptación de la democracia como base de la estructuración de la sociedad.
- La voluntad de la sociedad española por el desarrollo del progreso y de las libertades.
- El cambio de la concepción y organización de lo económico y lo social.
- Completar, en lo político, el proceso de su institucionalización, p.e., problema de las comunidades, entre otros muchos.

Los dos primeros se han afianzado y existe hoy un gran potencial de confianza. Pero es necesario desarrollar los elementos económicos, sociales y políticos. En otro caso, si fracasa este proceso de modernización, nos quedaremos en el "híbrido" y se habrá perdido una de las grandes oportunidades históricas de España.

Creo que las posibilidades de lograrlo son muy altas, pero significa un reto y esfuerzo constructivo muy superior al que se está realizando en la actualidad. Es todo un cambio de concepción de cómo modernizar los procesos económicos y sus instituciones, de cómo concebir los procesos sociales, especialmente cultura y formación, y de cómo configurar sus instituciones y, con urgencia, cómo organizar y estructurar de forma eficiente los procesos políticos y sus instituciones.

Economía significa, por un lado, la disposición y asignación de recursos, cuya eficiencia depende, en una sociedad moderna, de dos elementos clave:

- De su organización.
- De los comportamientos de los sujetos que definen sus actuaciones.

La acción o actuación económica, sin embargo, y siguiendo a Max Weber (8) puede orientarse a lo pasado, al presente o al futuro. Y de aquí el gran dilema actual. Si se quiere "modernizar", no se moderniza el pasado, sino el futuro, por ello la acción económica, las decisiones de los sujetos, deben orientarse al futuro, a modernizar el futuro y no anclarse en "lo clásico". Lo que es referencia para muy diversos grupos sociales de nuestra sociedad.

(8) Weber, Max, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 59 ed. revisada, Tübinga 1972, pp. 11 ss.

Por otro lado, economía significa una parte importante de lo social. La economía está al servicio de la sociedad, de su progreso, de su bienestar, de sus libertades, en su máxima expresión.

Y lo social implica siempre una actuación orientada a otros, por lo que hacer economía, las decisiones económicas de los más diversos sujetos e instituciones, son sociales, en la medida que incluye los comportamientos de terceros.

La interpretación económica que se hace frecuentemente de los diferentes procesos, inflación, paro, exportaciones, ahorro, etc., está anclada en una interpretación mecanicista, de una *deux ex machina*, más que en un proceso social. Será necesario que se vuelva a estudiar a Max Weber.

Una actuación social no significa que se trate de un comportamiento idéntico de todos, o que se trate de influir idénticamente sobre todos, sino que las "relaciones sociales" significan una *orientación* en la actuación económica que recoge los comportamientos de los otros, en la oportunidad de que se actúe de forma social, conforme a normas, costumbres y otros elementos perennes y coyunturales que definen tal comportamiento (9) como social.

Pero, en particular, una actuación social está determinada por:

1. La presencia de una *orientación racional*, esto es, el logro de un objetivo en base a las expectativas tanto del comportamiento del objeto como de las otras personas.

2. La presencia de una *valoración racional*, por la creencia en el valor intrínseco de una determinada forma de actuación como tal, o independiente del resultado.

3. Afecto, emocional, sentimientos.

4. Tradición, costumbres.

A la modernidad, en el plano económico y social de la sociedad española, son los dos primeros elementos los que condicionan el proceso.

## II. COMPETITIVIDAD Y MODERNIDAD

La pregunta que se plantea es ¿cómo se logra la modernidad en el ámbito económico? O, dicho en otros términos, si se debe lograr el

(9) Weber, Max, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 59 ed. revisada, Tübinga 1972, pp. 13-14.

progreso, el bienestar en libertad, ¿cuáles son los principios y criterios que deben regir la actuación humana?

La actuación económica supone, en el contexto social, la adopción de decisiones por los agentes económico-sociales que disponen de poder de decisión, y ello dentro de organizaciones específicas.

Las decisiones económicas se orientan hacia el futuro, pues es en el futuro donde se producirá el efecto de tales actuaciones. Para lo cual se debe precisar:

1. Cuál es ese estado de futuro perseguido.
2. Qué valoración se da a los resultados esperados con respecto a los objetivos perseguidos, esto es, criterios y valoraciones.
3. Qué valoración se da a los medios a utilizar al objeto de lograr ese estado de futuro.

Pero lo que sucede es que estas decisiones económicas, en el contexto de la acción humana, están configuradas por elementos del pasado:

- Por un lado, la incorporación de *experiencias* previas, costumbres, no acometer nuevos planteamientos, sentimiento, repetición de hechos, falta de formación o valoración incorrecta del futuro, esto es, por ejemplo, cuando se extrapola el futuro del pasado.
- Por otro lado, el que toda decisión económica, hasta su realización, pasa por el tamizado, a veces sumamente cerrado, de las *organizaciones*. Y aquí juega tanto el papel de las organizaciones para filtrar, modificar o anular las decisiones adoptadas, como para su dilación en el tiempo.

Por consiguiente, si se quiere modernizar el campo de decisiones económico y social deberán modernizarse tanto los comportamientos de los sujetos portadores de las decisiones —aquí juega un papel clave tanto la formación como la voluntad—, como también habrán de modificarse las organizaciones, tanto de los procesos económico-sociales como de sus propias instituciones.

Por consiguiente, la modernidad en lo económico-social implica la aceptación por el individuo de dos tareas: su propia modificación de comportamiento integrando los comportamientos de los otros, asumiendo mayor racionalidad, tanto por lo que respecta al objeto perseguido en la actuación como al desarrollo de sistemas de valores que repercuten favorablemente a tal evolución.



Pero implica también la *capacidad de modernidad*, tanto en la organización de las instituciones como de los propios procesos organizativos, de manera que las decisiones adoptadas sean aceptadas e integradas en los comportamientos de los demás, o en gran medida, única vía en el marco de las libertades democráticas, para asegurar que las decisiones se convierten en realidades.

Precisamente en una sociedad abierta, caracterizada por la búsqueda de la modernidad, se tiene que incorporar en lo económico, lo social, y lo político, la respuesta a sus necesidades, por ejemplo culturales, de formación, de ciencia, de justicia social entre otras más, lo que solamente se logrará si en lo económico la eficacia de la racionalidad permite lograr valores añadidos que liberen recursos materiales y humanos para su realización. Y, es más, la economía debe exigir a lo social mayores prestaciones, para que imprima nuevas exigencias.

Pero, ¿cómo se producen los impulsos para la modernidad? Esto es, la sustitución de lo habitual, de lo acostumbrado, por lo nuevo, por la búsqueda de nuevas ideas, por el esfuerzo para definir nuevas acciones humanas cara al futuro. O dicho en otros términos: *¿cómo se implanta, se genera, o introduce, la modernidad en la economía, en lo social, en la sociedad?*

Modernidad, por todo lo que se ha referido hasta aquí, implica una orientación de futuro basada en los criterios de progreso, democracia, ciencia, tecnología y libertades. En su configuración modernidad implica posicionamiento crítico, búsqueda de nuevas alternativas y soluciones a los problemas de la sociedad. Significa capacidad creadora, innovadora, la aceptación del riesgo que toda orientación al futuro implica, y ello dentro de las "relaciones sociales", esto es, la actuación de un sujeto integra los comportamientos de terceros, conocidos o desconocidos.

Por todo ello, en la acción económica y social deben darse las condiciones para que pueda iniciarse el proceso de modernidad, a saber:

1.<sup>a</sup> Que el sujeto decisor en el ámbito económico y social asuma una *orientación de futuro* y menos de pasado a la hora de plantear las soluciones a los problemas de la sociedad.

2.<sup>a</sup> En particular, que asuma una mayor *actuación racional* tanto en el objeto material de la economía como en cuanto al tratamiento de los comportamientos de los otros.

3.<sup>a</sup> *Modificación de los valores* que rigen los comportamientos a los efectos de poder establecer la racionalidad con respecto a los objetivos perseguidos. Solamente cuando se disponga de estos valores, y sean aceptados por un número crítico, o suficiente, se producirá racionalidad en los procesos económicos y sociales.

4.<sup>a</sup> *Modificación de las organizaciones*, tanto de las instituciones como de los procesos, que transforman las decisiones a la realidad.

Ante este reto no se encuentra solamente la economía, sino cada una de sus instituciones, muy en particular, la empresa. Es por lo que puede afirmarse que la crisis española, dentro del marco aquí diseñado de la modernidad, es una *crisis de management*, es una *crisis de las organizaciones*.

La racionalidad en la acción y en las decisiones, así como en su transformación en realidades, atraviesa el ámbito de los comportamientos individuales, de los grupos económicos y sociales, y también por la exigencia de organizaciones eficientes. *Modernidad significa progreso*:

- en los comportamientos, y
- en las organizaciones.

Y ¿esto cómo se hace? Independientemente de *saber* hacerlo, es necesario disponer de conocimientos, se debe *querer* hacerlo. Lo cual implica un doble esfuerzo: por un lado, un nuevo proceso de aprendizaje; por otro, un abandono de esquemas “clásicos”, de formas de interpretar y actuar conocidas, con un dominio sobre los acontecimientos, sobre el futuro, sustituyéndolo por procesos desconocidos, inciertos, por la propia esencia de las libertades, que obliga a crear, innovar, dar nuevas soluciones, que deben ser mejores que las que ofrece la competencia.

He aquí la palabra clave. Dentro de un marco de libertades solamente puede organizarse la *modernidad a través de la competencia*, del acceso de las mejores ideas, de las mejores soluciones, de las más racionales con respecto al problema existente, al ámbito de las “relaciones sociales”.

En la cultura económica española “competitividad” y “productividad”, han sido, y aún siguen siéndolo, dos formas de entender los comportamientos ajenos, extraños, a la acción económica y social española. La primera, “competitividad”, porque ha sido la gran *ausente* en la configuración de la acción económica, con lo que se ha

visto permanentemente empobrecido el *progreso*. El que no exista ciencia en España, el que falte tecnología, el que la Universidad y demás centros de formación se encuentren lejos de los niveles de exigencias necesarios, el que no se hayan producido descubrimientos, ni ideas, ni se genere tecnología, se debe a que no ha existido *exigencia de competitividad*.

CUADRO I  
LA COMPETITIVIDAD COMO CRITERIO ECONOMICO



¿Para qué un esfuerzo para superar al otro? ¿A quién, si no existe competencia? Pero la falta de competitividad no sólo ha implicado la falta de progreso, y, por tanto, de modernidad, en lo “material”, hard o soft, sino también en los comportamientos de las “relaciones sociales”. Los criterios de valoración se alejan de la racionalidad al diseñarse otro tipo de objeto. Así, la valoración de títulos universitarios, independientemente de su contenido real, su relación es con respecto a un derecho formal, oposiciones, y no con respecto a su capacidad creadora. Y así puede seguirse una amplia realidad del comportamiento económico y social español.

*Competitividad* implica necesariamente una orientación del comportamiento al futuro, la generación de nuevas ideas innovadoras

que generen ventajas competitivas; lo que se ha realizado en el pasado debe ser críticamente analizado, pero no se puede aferrar a él.

*Competitividad* implica unas relaciones sociales que necesariamente tienen que integrar a los otros, con sus diferentes comportamientos, si se quieren definir actuaciones estratégicas que aseguren un resultado favorable.

*Competitividad* implica apertura, libertad, incorporación de ciencia y tecnología, del saber hacer y, por tanto, actuaciones más racionales, procesos más creativos e innovadores.

*Competitividad* involucra y exige organizaciones, tanto de las instituciones como de los procesos, que den solución a los problemas, más participativas, más responsables y más racionales, primando el hombre como punto de referencia.

La organización y sus instituciones están para el hombre, para que éste sea más libre, cree e innove más, sea más eficiente con sus recursos e incorpore a los otros necesariamente, para su propia eficiencia, en sus procesos de comportamiento.

*Competitividad* significa "relaciones sociales" integrales en las que la economía da mejor respuesta a las exigencias de justicia social.

Si *competitividad* no hay progreso, no hay libertades de acceso a la obra creadora del hombre, no hay aplicación eficiente de la ciencia y de la tecnología, no hay democracia. *Competitividad* es la pieza clave en el proceso de modernidad de España, de su economía.

Si algo tiene que aportar la incorporación de España a la CEE es precisamente *competitividad*, imponerla como motor para poner en juego el gran potencial del hombre. Pero ello exige, en primer lugar, un proceso serio de aprendizaje y formación. Exige, a marchas forzadas, *modificar* tanto el *comportamiento* de los responsables públicos y privados incorporando la *competitividad* como el *norte* de sus acciones, como también modificar las organizaciones públicas y privadas para que puedan acometer esta tarea de la modernidad.

Ni las instituciones públicas, por ejemplo, la nueva adecuación universitaria, entre otras, son organizaciones eficientes, que contribuyan al progreso, antes al contrario, ni las instituciones privadas han acometido aún esta tarea a fondo.

El problema de este país no es tanto la reconversión (¿en qué?), sino la *reorganización* de sus instituciones y de sus procesos.

Si las leyes que regulan la organización de la Universidad, como las de otras instituciones, no asumen las exigencias a la organización para que puedan integrar en sus objetivos a los hombres y generen capacidad creadora de acuerdo con las exigencias de la sociedad y las de sus instituciones, quiebra el intento de modernidad por uno de sus pilares básicos.

Si las empresas no modifican sus organizaciones incorporando el comportamiento de su propio personal (política de personal) e incorporando los comportamientos de los clientes, proveedores y, muy en particular, de sus competidores, sus posibilidades de futuro son muy reducidas.

La competitividad constituye hoy para el sujeto que tiene que adoptar decisiones, público o privado, así como para cada uno de los ciudadanos, el punto de referencia para establecer la escala de valoración racional de los comportamientos.

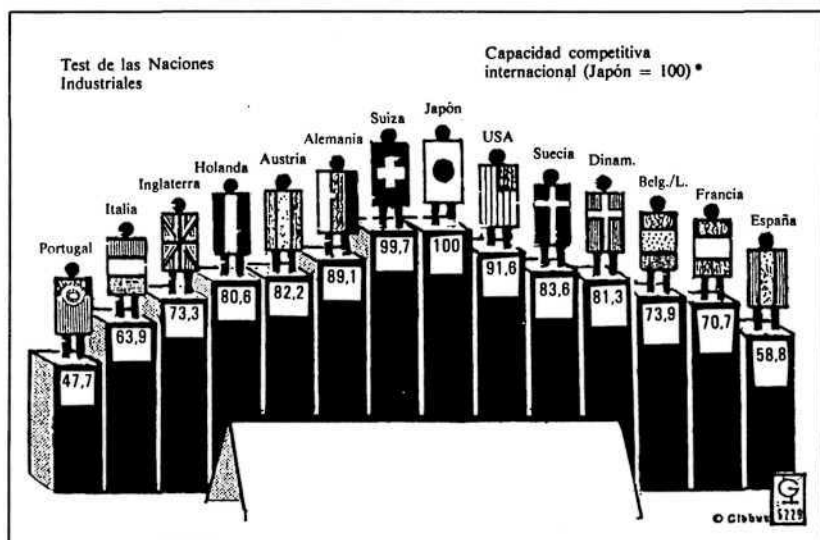
Este proceso de integración de la competitividad en la cultura económica, social, política, de España tiene que realizarse de forma rápida, por las circunstancias históricas y la propia situación real, pero es un proceso que debe realizarse a su vez de forma eficiente. Esto es, en los plazos necesarios, antes con premura que con retraso, pero adoptando estrategias de adaptación que no persigan la obstaculización del proceso o su demora, sino la eficiencia en la adaptación.

Aquellas medidas que se adapten retrasando el proceso para no lograr mayor eficiencia, son recursos despilfarrados. Competitividad implica un gran esfuerzo cuya compensación es de futuro y no de presente. Esto es, lo que debe incorporarse principalmente en las actuaciones económicas y sociales.

### **III. SITUACION ACTUAL DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA**

Desde la perspectiva de un análisis global de la economía española se pueden centrar aproximadamente la capacidad competitiva española en un 60 % con respecto a las economías punteras de Alemania, Suiza y Japón, encontrándose más cerca de las situaciones francesa e italiana. Con respecto a ambas economías la competitividad de la economía española es del 83 % y del 92 %, respectivamente.

Fig. 1.—Competitividad económica internacional.



\* Determinado en base a 248 criterios (p. e., dinámica de la Economía, costes de trabajo, productividad, inversiones, rentabilidad, capacidad financiera, niveles de financiación, estructura de población activa, intervención del Estado, riqueza de materias primas, nivel de tecnología, comercio exterior, estabilidad política, etc.).

El hecho de que nada más iniciarse la integración y reducirse las barreras aduaneras el 1 de marzo de 1986 en un 10 % la República Federal de Alemania se haya convertido en el principal país exportador de la CEE con respecto al comercio exterior español es una clara consecuencia del enorme diferencial de competitividad. Lo que significa que la economía española cubre de forma más ineficiente, en cuanto a productos-tecnología y en cuanto a precio-mercado, una parte significativa de las necesidades de la sociedad española.

Al no haber conocido la economía española la fuerza impulsora e innovadora de la competitividad los comportamientos de empresarios, sindicatos, obreros, accionistas y, no por último, el propio Estado y demás instituciones públicas se habían adecuado a mercados-productos protegidos, no sólo con barreras aduaneras, sino restrictivas para otras soluciones.

Lo que sorprende en el momento actual, más de un año desde la firma el 12 de junio de 1985 del Tratado de Adhesión, es que el criterio competitividad aparece en las últimas semanas acentuando un

carácter negativo, de no poder dar respuesta. Pero no se modifican, por parte de ninguno de los actores económicos y sociales, sus comportamientos, dejando aquí honrosas excepciones al margen. Se siguen planteando los procesos económicos y sociales más orientados a pautas anteriores que a las del presente y las del futuro inmediato.

De los estudios empíricos sobre la realidad competitiva de la economía española —a nivel de las situaciones concretas de las empresas— se pueden deducir las conclusiones siguientes:

1.<sup>a</sup> Se producen comportamientos totalmente diferenciados entre las empresas públicas y las empresas privadas. Los criterios de racionalidad se van introduciendo lentamente en la adaptación de la empresa privada, mientras que la empresa pública se distancia de forma creciente de este comportamiento y proceso.

CUADRO 2  
EVOLUCION DE LA CUENTA DE RESULTADOS  
DE LAS EMPRESAS PUBLICAS

	Empresas Públicas					
	Total España		España		Total R.F.A.	
	84	85	84	85	84	85
Valor Producción .....	100	100	100	100	100	100
Compras Netas .....	53,3	53,2	40,2	39,3	64,7	64,8
Trabajos y Suministros ...	14,8	15,1	18,9	19,4	11,2	11,3
Tributos .....	1,2	1,3	2,8	2,9		
Gastos Personal .....	18,2	17,9	21,8	21,8	18,8	18,6
Amortización .....	5,1	5,3	6,7	7,8	3,7	3,6
Gastos Financieros .....	8,8	7,7	11,1	10,1	1,5	1,5
Resultado Neto						
Total (a. imptos.) .....	0,9	1,7	- 2,2	- 1,2	4,4	4,7
Cash-Flow						
(Beneficio + Amort.) .....	6,0	7,0	4,5	6,6	18,0	18,6

Fuente: Central de Balances del Banco de España, Deutsche Bundesbank y elaboración propia.

Evolución competitiva de la Cuenta de Resultados.

2.<sup>a</sup> Se producen de forma muy rápida, dentro de la propia economía española, dos tipos de comportamientos:



- a) Los de las empresas nacionales y las "viejas" empresas multinacionales con un bajo grado de eficiencia.
- b) Las empresas multinacionales nuevas que se acercan rápidamente a las estructuras y comportamientos de la competencia exterior.

CUADRO 3  
DATOS ECONOMICOS DE LA EMPRESA PUBLICA

	Empresas Públicas					
	Total España		España		Total R.F.A.	
	84	85	84	85	84	85
Cash-Flow/Inmov. Neto						
— Regul. - Inmov. Fin.	9,3	10,7	3,8	6,3	50,9	53,3
Amort./Inmov. Neto						
— Regul. - Inmov. Fin.	8,0	8,1	7,8	9,1	22,9	23,2

Fuente: Central de Balances del Banco de España, Deutsche Bundesbank y elaboración propia.

Evolución comparativa de la Cuenta de Resultados.

3.<sup>a</sup> Las características diferenciadas de las actuaciones y estructuras entre las empresas españolas y sus competidores exteriores —representadas aquí por las empresas alemanas— son las siguientes:

- La empresa española participa con una peor división del trabajo, esto es, no se ha producido la modernidad en los procesos de mercado.
- La empresa española tiene un coste de mano de obra —reflejado como % del coste total— idéntico a la empresa alemana, pero para un coste que es el 60 %, lo que indica la baja productividad en la asignación de los recursos: falta de racionalidad en las decisiones y en la organización.
- Los costes financieros de la empresa española son seis veces los costes financieros de las empresas alemanas lo que implica no sólo el coste financiero, consecuencia de la organización del mercado financiero, sino también la propia ineficiencia en los comportamientos y decisiones financieras de las empresas que han conducido a estructuras con difícil capacidad de competitividad.



CUADRO 4

## INSUFICIENTE ASIGNACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Concepto	Costes mano obra (% s/valor producción)		
	1983	1984	1985
Empresas españolas			
Total .....	19,03	18,17	17,92
Públicas .....	22,59	21,8	21,84
Privadas .....	17,20	16,55	16,27
Empresas alemanas			
Total .....	18,00	18,7	18,51

*Fuente:* Central de Balances del Banco de España, Deutsche Bundesbank y elaboración propia.

- Uno de los elementos diferenciados cara a la competitividad futura es la insuficiente amortización de sus equipos e instalaciones. Mientras que una empresa alemana, como media, recupera su inversión en inmovilizado en un plazo de unos 3 años, una empresa española precisa de 12 años. Los beneficios más amortización fueron en 1984 en las empresas privadas el 8 % (públicas el 3,1 %), frente al 33,4 % de las empresas alemanas.

CUADRO 5

CARGAS FINANCIERAS E INCOMPETITIVIDAD  
(Asignación recursos financieros)

Concepto	Costes financieros (en % del valor de la producción)		
	1983	1984	1985
Empresas españolas			
Total .....	9,10	8,77	7,7
Públicas .....	11,53	11,14	10,06
Privadas .....	7,85	7,71	6,7
Empresas alemanas			
Total .....	1,2	1,5	1,48

*Fuente:* Central de Balances del Banco de España, Deutsche Bundesbank y elaboración propia.

**CUADRO 6a**  
**AMORTIZACIONES, ENVEJECIMIENTO EQUIPOS Y**  
**CAPACIDAD DE SUSTITUCION**

	<b>Amortizaciones en relación a resultados</b>		
	<b>1983</b>	<b>1984</b>	<b>1985</b>
<b>Empresas españolas</b>			
Total .....	4,79	5,85	3,13
Públicas .....	-1,61	-2,96	-6,47
Privadas .....	1,69	1,92	1,46
<b>Empresas alemanas</b>			
Total después de impuestos .....	2,04	1,96	1,76
Total antes de impuestos .....	0,85	0,82	0,77

*Fuente:* Central de balances del Banco de España, Deutsche Bundesbank y elaboración propia.

Las empresas españolas no poseen capacidad de renovación tecnológica, por lo que su stock de capital se encuentra gravemente envejecido y su capacidad generadora de nuevos recursos es muy baja.

Su capacidad competitiva se pone en entredicho.

**CUADRO 6b**  
**AMORTIZACIONES, ENVEJECIMIENTO EQUIPOS**  
**Y CAPACIDAD DE SUSTITUCION**

	<b>Amortizaciones en % inmovilizado neto</b>		
	<b>1983</b>	<b>1984</b>	<b>1985</b>
<b>Empresas españolas</b>			
Total .....	4,63	5,29	5,7
Públicas .....	5,33	5,52	6,11
Privadas .....	4,13	5,14	5,42
<b>Empresas alemanas</b>			
Total .....	22,29	22,89	23,23

*Fuente:* Central de Balances del Banco de España, Deutsche Bundesbank y elaboración propia.

- Los beneficios y el excedente empresarial, que tanto se está manejando como argumento político y social absurdamente, es harto insuficiente para asegurar un mínimo de saneamiento empresarial.

CUADRO 7

RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN % DEL  
VALOR DE LA PRODUCCION

	1983	1984	1985
Total de Empresas .....	0,05	0,87	1,7
Públicas .....	(4,20)	(2,27)	(1,21)
Privadas .....	2,23	2,27	2,93
Multinacionales .....	1,86	1,8	2,87
Nacionales .....	(0,53)	0,68	1,4
Total Alemania			
Después de impuestos .....	1,81	2,00	2,03
Antes de impuestos .....	4,35	4,4	4,65

Fuente: Central de Balances del Banco de Espawa, Deutsche Bundesbank y elaboración propia.

Beneficios empresariales.

El que la cuota haya mejorado en 1984 y 1985 con respecto a 1983, en datos macroeconómicos, no significa que la empresa española alcance los excedentes mínimos que debiera alcanzar. Los datos empresariales lo dejan claramente definido y aquí se aprecia la gran diferenciación entre las empresas nacionales y las multinacionales de nuevo cuño:

- La empresa alemana obtiene un beneficio que alcanza el 12 % del inmovilizado, mientras que el conjunto de la empresa española es del 0 % (2,8 % privadas; -2,5 % de las públicas). Sin embargo, las empresas multinacionales en España alcanzan el 9,1 %.
- Si se añaden al beneficio las amortizaciones, la empresa española logra recuperar en 1984 el 6 % del valor del inmovilizado, frente al 21,1 % de las multinacionales en España y el 33,4 % de las empresas alemanas.
- La situación es especialmente grave en la gran empresa frente a una cierta renovación —demasiado lenta— de la empresa media y pequeña.

CUADRO 8  
RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

	Beneficio en % inmovilizado neto			(Beneficio + amortización) en % inmovilizado neto		
	1983	1984	1985	1983	1984	1985
Empresas españolas						
Total .....	0,05	0,9	1,8	4,7	6,19	7,52
Públicas .....	-3,3	-1,86	-0,94	2,0	3,66	5,17
Privadas .....	2,4	2,67	3,73	6,6	7,82	9,15
Empresas multinacionales de España .....	5,76	5,95	10,18	15,97	17,27	21,9
Empresas alemanas des- pués de impuestos .....	10,22	11,90	13,18	30,09	34,55	36,41
Empresas alemanas antes de impuestos .....	26,37	28,58	30,05	48,66	50,86	53,27

*Fuente:* Central de Balances del Banco de España, Deutsche Bundesbank y elaboración propia.

La realidad sobre los resultados empresariales.

Como resultante genérico de los análisis empíricos que se están realizando puede afirmarse que no se ha entendido aquí, que la competitividad es el criterio que fija si son racionales o no las acciones y decisiones de los portadores de decisiones económicas y sociales.

Pero, además, el orientarse permanentemente sobre datos macroeconómicos, cierra la comprensión de la realidad específica a todos los que están implicados en los procesos económicos: empresarios, sindicatos, ahorradores, consumidores y, sobre todo, al propio Estado.

La situación competitiva de la economía española es muy grave —en términos generales— y, lo que es peor, dada la actual estructura económico-financiera de la empresa española, por un lado, la insuficiencia en el área producto-mercado, el comportamiento ineficiente cara a la configuración del futuro, y la insuficiente presión para el cambio organizativo, directivo e institucional, hacen prever que se dista mucho de lograr la modernidad que requiere la actual situación histórica de España.

Y lo más grave es que se va con gran retraso en este proceso de adaptación. No se trata de un nuevo ajuste, se trata de un cambio

cultural histórico en la configuración económica, social y política; se trata de entrar en la modernidad a través de la competitividad como único método o camino para la sociedad española.

No es un problema de hacer misión, o de un programa político específico, es un cambio de talante que implica admitir a los demás cara a la configuración de los procesos económicos y sociales, y admitirlo en una orientación al futuro.

Mientras no se deje de mirar a la economía como sistema mecanicista y no se incorporen los comportamientos de los que ofrecen otras soluciones, para los mismos problemas, pero de forma más eficiente, no entrará España por el camino de la modernidad.

#### **IV. PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

La situación de la empresa española cara a su capacidad competitiva con motivo de su integración en la Comunidad Económica Europea permite realizar las siguientes conclusiones:

1.<sup>a</sup> La empresa española se encuentra ante el reto más fuerte de su historia.

2.<sup>a</sup> La adaptación de la empresa española a las nuevas estructuras competitivas, tanto de mercados como de instituciones, significa una modificación radical en el comportamiento económico, no sólo de la propia institución empresarial, sino de todos los agentes económicos y sociales que inciden sobre la capacidad empresarial y, no por último, y especialmente del propio Estado.

3.<sup>a</sup> Coincide este proceso de adaptación de la institución empresarial española con las nuevas corrientes en materia de management, lo que implica, al propio tiempo, una nueva forma de dirigir no ya sólo organizativamente los procesos empresariales, sino también en cuanto a la forma de dirigir hombres.

4.<sup>a</sup> En especial, el gran problema que se plantea a esta adaptación de la estructura empresarial española es la necesidad de acentuar la calidad en la capacidad de los hombres como también de las organizaciones y, por lo tanto, unas crecientes exigencias de formación.

5.<sup>a</sup> Las decisiones que deben adoptar las empresas españolas se sitúan fundamentalmente en dos amplios campos de actuación:

- La definición de cuáles son los productos sobre los que tienen las empresas españolas capacidad competitiva, tanto por las características del producto como por su situación de costes.
- Cuáles son aquellos mercados en los que las empresas españolas pueden disponer de ventajas y por lo tanto ofrecer productos y servicios en condiciones más eficientes que las que corresponden a la Comunidad Europea.

6.<sup>a</sup> El análisis de esta situación no puede realizarse sólo en base de resultados, sino fundamentalmente distinguiendo y analizando todos aquellos factores que constituyen aspectos diferenciadores en cuanto a la capacidad de la empresa española, de sus productos y sus formas de ofrecer frente a las de la Comunidad.

7.<sup>a</sup> Ello exige la definición de una estrategia empresarial como único campo de respuesta a esta capacidad de adaptación.

8.<sup>a</sup> El aspecto clave es el que concierne al management de los recursos humanos hacia esta nueva forma de comportamiento y de respuesta competitiva.

9.<sup>a</sup> Puede también evaluarse que la situación competitiva de la empresa española, en términos generales, no es buena y que en los últimos tiempos no ha mejorado, sino que prácticamente está en una situación de espera que se alarga demasiado.

Este ajuste de la empresa española a los esquemas de competitividad plantea dos tipos de exigencias:

- En primer lugar, a la propia institución empresarial debiendo modificar actitudes, organizaciones y formas de dirigir y asumir su responsabilidad, así como definiendo estrategias.
- Con respecto al entorno de la empresa tanto por lo que afecta a los agentes económicos y sociales como al propio Estado como legislador y como organizador de muchos de los sistemas que repercuten de forma incisiva en la capacidad competitiva de la empresa española.

10.<sup>a</sup> A corto plazo es rápidamente necesario una mejor y rápida asignación de los recursos humanos en la empresa. Si no se logra

esta rápida asignación será imposible recuperar el capital invertido y, por lo tanto, en un plazo breve se producirá una mayor descapitalización de la empresa española.

A plazo medio las ventajas competitivas de la empresa española no pueden descansar sólo en la mejor utilización de los recursos humanos, sino en una mayor capacidad directiva, de management, una mejor disposición organizativa de los recursos humanos, unas mejores estructuras de capital y una mayor flexibilidad de adaptación de la empresa a tecnologías, mercados y sistemas directivos.

11.<sup>a</sup> En el momento actual la falta de competitividad de la empresa española se debe a:

- Una inadecuada división del trabajo de la economía española y, consiguientemente, a una necesidad de adaptación tanto a nivel de proceso productivo, como a nivel de tecnología y a nivel de mercado.
- Una mala asignación de los recursos humanos por lo que es necesario una asignación diferenciada en cuanto a la calidad y cantidad de los mismos.
- Unos elevados costes financieros como consecuencia de estructuras de capital insuficientes y costes elevados de la financiación y una necesidad de mejorar la gestión financiera.
- Una baja capacidad de recuperación del inmovilizado que provoca una descapitalización, una falta de atractivo de capital y una lentitud muy importante en la renovación de la capacidad tecnológica.
- Una baja rentabilidad de los activos empresariales.

12.<sup>a</sup> Con todo ello el problema que se presenta a la empresa española es definir con qué *estrategia* plantea esta modificación sustancial y cuáles son las condiciones que tienen que darse a la empresa española por parte del entorno, de los comportamientos de los diferentes agentes económicos y sociales y del propio Estado para que la empresa pueda asumir el reto que le plantea la integración económica y el momento histórico actual de la empresa y de la economía española.

Solamente a través de una eficaz realización del proceso de adaptación de la empresa española tienen respuesta los graves problemas de empleo y de futuro, del bienestar del pueblo español en el nuevo contexto que se le ofrece como hito histórico a la moderna sociedad española.

### RESUMEN

Se plantea el autor del artículo la relación existente entre modernidad y economía y, en su caso, la influencia de la competitividad como criterio de comportamiento económico y social. España se encuentra ante un momento clave para que su modernidad sea definitiva: el influjo de la entrada en las Comunidades Europeas. La economía al servicio de la Sociedad debe orientarse al futuro a través de una actuación social.

Deben modernizarse el campo de decisiones económico y social, lo que exige una modernización de las organizaciones y de los comportamientos. Modernización que supone saber y querer hacerlo y al nivel en definitiva de la empresa, lo que sólo se puede realizar a través de la competencia, lo que inmediatamente da paso al concepto de competitividad, que debe ser integrado en la cultura económica, social y política de España, de la forma más rápida.

Se estudia a continuación la realidad competitiva de la economía española frente al exterior, de lo que se deduce la existencia de comportamientos, totalmente diversos entre las empresas públicas y las privadas, alejándose las primeras de los criterios de racionalidad que lentamente se van introduciendo en las segundas, pormenorizándose a continuación diferencias entre las empresas españolas y las exteriores, en cuanto a la división del trabajo, costes de mano de obra, asignación de recursos humanos, cargas financieras, amortizaciones y beneficios.

En conclusión, una situación competitiva de la economía española, muy deficitaria, que hace prever que se dista mucho de lograr la modernidad que requiere la actual situación histórica de España, con la agravante de que se va con gran retraso en el proceso de adaptación.

Es necesaria la adaptación de la empresa española a las nuevas estructuras competitivas, que exige la definición de una estrategia empresarial, en el que el management de los recursos humanos es un aspecto clave. Solamente a través de una eficaz realización del proceso de adaptación de la empresa española, entiende el autor que existe respuesta a los graves problemas de empleo y de futuro del bienestar del pueblo español.

### SUMMARY

Here the author examines the relationship between modernity and economy and, where relevant, the influence of competitiveness as a social and economic behaviour criteria. He notes that Spain is going through a critical moment in order for her modernity to be definitive, with the influx of the entry into European Communities. The economy for the service of Society should be orientated towards the future by means of social action.

The field of economic and social decisions needs modernizing, and this involves organizations and behaviours being modernized. This is a modernization process which involves



knowing and wanting to do it, and moreover to do it in effect at the business level, this being something that can only be achieved through competition, and which therefore leads immediately to the competitiveness concept which needs to be integrated into Spain's economic, social and political culture more quickly than it has been up to now.

The article next examines the competitive reality in Spain's economy as compared with other countries, and here it is found that there are absolutely contrasting behaviour patterns between public and private companies, where the former are seen to stray from the criteria of rationality which are gradually being introduced into the latter. There is then a detailed examination of differences between Spanish and foreign companies with respect to their work division, labour costs, use of human resources, financial costs, depreciation charges and profits.

In conclusion, there is seen to be a highly deficiatary competitive situation in Spain's economy, which makes one think that there is a long way to go to achieve that modernity which Spain's present historical situation requires, and what is more, progress is very slow in the adaptation process.

There is a need for the Spanish company to adapt to new competitive structures, and this requires a business strategy to be defined where human resource management is a key consideration. The author believes that it is only by means of the process of adaptation of the Spanish company being efficiently carried out that any answer will be found to the serious unemployment and future welfare problems besetting the Spanish people.